



**ANALISIS PELAKSANAAN DISIPLIN APARATUR SIPIL NEGARA  
PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN  
SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM) KOTA BATU**

TESIS

Diajukan Untuk memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister Administrasi Publik



Oleh:  
**VICKY RAHADYANTO W**  
NIM 22002091013

PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM MALANG  
2023

## ABSTRAK

Widyatmoko, Vicky Rahadyanto 2024. *Analisis Pelaksanaan Disiplin Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Batu*. Tesis. Prodi Magister Administrasi. Pascasarjana Universitas Islam Malang. Pembimbing: (I) Dr. H. Slamet Muchsin, M.Si., (II) Dr. Rulam Ahmadi, M.Pd.

**Kata kunci:** aparatur sipil negara, disiplin pegawai, sanksi disiplin pegawai, BKPSDM

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Batu sebagai salah satu unit kerja di bawah Pemerintah Kota Batu mengalami kendala dalam mewujudkan disiplin kehadiran dan jam kerja pegawainya. Sejauh ini terdapat regulasi yang mengatur disiplin tersebut, yakni dalam Peraturan Walikota Batu Nomor 2 Tahun 2018 tentang Penetapan Pelaksanaan 5 (lima) Hari Kerja Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Batu. Adapun sanksi yang mengatur tentang kedisiplinan pegawai merujuk pada Peraturan Pemerintah No. 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Aparatur Sipil Negara. Aturan tersebut telah disosialisasikan dan diketahui oleh pegawai. Penelitian dengan pendekatan kualitatif ini berusaha mendeskripsikan pelaksanaan disiplin kehadiran ASN di lingkup unit tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan beberapa hal berikut. *Pertama*, pimpinan telah menerapkan sanksi terhadap pelanggaran disiplin kehadiran tersebut. Pelanggar diberikan sanksi teguran lisan dengan cara dipanggil dan diberikan nasihat. Beberapa pegawai masih melanggar, maka diberikan teguran lisan kedua hingga ketiga. Terdapat pegawai yang masih terus melanggar, hingga diberikan teguran tertulis. Hingga penelitian ini ditulis, belum ada yang diberikan sanksi pemberhentian karena disiplin kehadiran.

*Kedua*, faktor yang menjadi pendukung dari pelaksanaan disiplin ASN di BKPSDM Kota Batu antara lain: 1) peran teladan pimpinan dan 2) penggunaan absen digital. Pimpinan memberikan teladan yang baik dengan hadir tepat waktu serta disiplin jam kerja, sehingga pegawai merasa termotivasi. Penggunaan absen digital juga memberikan dampak positif terhadap kedisiplinan karena datanya tidak dapat direkayasa.

*Ketiga*, faktor-faktor yang menjadi hambatan peningkatan disiplin baik disiplin waktu dan disiplin kerja bagi aparatur sipil negara pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Batu antara lain: 1) pegawai belum bisa mengatur jadwal antar jemput anak sekolah dengan baik sehingga mengganggu jam kerja; 2) pegawai yang melanggar menganggap sanksi masih terlalu ringan; 3) kurangnya efek dari sanksi yang diterima, misalkan pengurangan tunjangan atau gaji; dan 4) tingkat toleransi terhadap pelanggaran disiplin kehadiran cukup tinggi. Adapun pimpinan telah memberi contoh yang baik dari sisi kehadiran dan ketepatan jam kerja.

### ABSTRACT

Widyatmoko, Vicky Rahadyanto 2024. *The Analysis of The Civil Servant's Discipline Implementation at Human Resource Development and Civil Service Agency (BKPSDM) of Batu City*. Thesis. Master's Degree Program in Administrative. Post-Graduate of Universitas Islam Malang. Supervisors: (I) Dr. H. Slamet Muchsin, M.Si., (II) Dr. Rulam Ahmadi, M.Pd.

**Keywords:** the civil servant, the civil servant's discipline, the civil servant's disciplinary sanctions, BKPSDM

The Human Resource Development and Civil Service Agency (BKPSDM) of Batu City as one of working unit under Batu City Government was facing the problem in realizing punctual attendance and officer's working hours. There was regulation that arranged about the civil servant's discipline, stated by the Mayor Regulation No. 2 of 2018 about the arrangement of 5 (five) officer working days implementation within Batu City Government. The sanctions also mentioned in The Government Regulation no. 94 of 2021 concerning the civil servant's discipline. The regulation has been socialized and known by the civil servants. This thesis research with qualitative approach aimed to describe the implementation of the civil servant's discipline attendant within Batu City Government.

Based on the thesis research result, it may be concluded that: *first*, Head of Human Resource Development and Civil Service Agency has been implemented the sanctions for infringement of the civil servant's attendance discipline. The scofflaw would be given verbal warning by being reprovved not only once, but also twice, even more. If the civil servant kept to break the rules, they would be given the reprimand letter. When the thesis research was written, no one had been given a dismissal sanction due to attendance of discipline.

*Second*, many supporting factors from the implementation of the civil servant's discipline at Human Resource Development and Civil Service Agency (BKPSDM) Batu City as followed: 1) Head of Human Resource Development and Civil Service Agency's excellent role model. 2) The digital attendance utilization. The Head of Human Resource Development and Civil Service Agency has gave the good exemplary by came on time, also has discipline's working hours, so the civil servants felt motivated. The digital attendance utilization has positive impact on the civil servant's discipline because the data cannot be manipulated.

*Third*, the factors that became negative resistance for The Civil Servant's Discipline Implementation at Human Resource Development and Civil Service Agency (BKPSDM) of Batu City as followed: 1) The civil servants had not been able to arrange pick – up and drop – off for their school schedules children properly. It would be disrupted their working hours; 2) The civil servants thought the disciplinary sanctions too light; 3) lack of effect of sanctions received, for the example the reduction in allowances or reduction in salaries; and 4) The level of tolerance to infringements of attendance discipline is quite high. However the Head of Human Resource Development and Civil Service Agency has set a good exemplary in terms of attendance and punctuality of working hours.

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini kehidupan masyarakat mengalami banyak perubahan sebagai akibat dari kemajuan yang telah dicapai dalam proses pembangunan sebelumnya dan kemajuan yang pesat dalam ilmu pengetahuan dan teknologi. Perubahan yang dapat dirasakan sekarang ini adalah terjadinya perubahan pola pikir masyarakat ke arah yang semakin kritis. Hal itu dimungkinkan, karena semakin hari warga masyarakat semakin cerdas dan semakin memahami hak dan kewajibannya sebagai warga. Kondisi masyarakat yang demikian menuntut hadirnya pemerintah yang mampu memenuhi berbagai tuntutan kebutuhan dalam segala aspek kehidupan mereka, terutama dalam mendapatkan pelayanan yang sebaik-baiknya dari pemerintah melalui aparatur sipil negara (ASN).

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah (Sumolang et al., 2018). Salah satu tugas dari ASN adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai. Pelayanan merupakan tugas utama yang hakiki dari sosok aparatur, sebagai abdi negara dan abdi masyarakat (Lopes, 2013). Tugas ini telah jelas digariskan dalam pembukaan UUD 1945 alinea keempat, yang meliputi 4 (empat) aspek pelayanan pokok aparatur terhadap masyarakat, yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial (Wakhid, 2017). Namun sayangnya keluhan terhadap pelayanan ASN masih sering terjadi baik yang disampaikan secara langsung maupun melalui media sosial sebagai hasil dari reformasi demokrasi di Indonesia (Rinaldi, 2012)(Bisri & Asmoro, 2019).

Pelayanan publik yang menjadi prioritas kinerja ASN tertuang dalam berbagai regulasi. *Pertama*, Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagai revisi dari Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah mengamanatkan bahwa penyelenggaraan pemerintahan daerah diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat (Nur Wijayanti, 2017). Adapun upaya-upaya yang ditempuh guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat berupa peningkatan pelayanan, pemberdayaan, peran serta masyarakat, serta peningkatan daya saing daerah dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, dan kekhasan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

*Kedua*, Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah mengamanatkan bahwa perlu diatur perimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah (Rachayu, 2019). Implementasi pelaksanaan Undang-Undang ini berupa sistem keuangan yang mengatur pembagian kewenangan, tugas, dan tanggung jawab yang jelas antar susunan pemerintahan. Konsekuensi pemberlakuan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tersebut memberikan kewenangan kepada daerah untuk mengatur sendiri urusan pemerintahan dan pembangunan, yang mana salah satunya dalam hal tata kelola aset daerah/barang milik daerah. Adapun aset daerah didefinisikan sebagai seluruh harta kekayaan milik daerah baik berupa barang berwujud maupun barang tidak berwujud. Dan diperjelas lagi dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63 tahun 2003 yang menguraikan pedoman umum penyelenggaraan pelayanan publik (Rahmawati & Kurniawan, 2021).

*Ketiga*, masalah pelayanan terkait dengan disiplin yang ada dalam kinerja masing-masing ASN. Pemerintah dalam membuat regulasi untuk Aparatur Sipil Negara telah membuat produk hukum tentang Disiplin Aparatur Sipil Negara dengan dikeluarkannya Peraturan

Pemerintah No. 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Aparatur Sipil Negara. Peraturan Pemerintah ini mencabut Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Aparatur Sipil Negara. Di dalam Pasal 1 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Aparatur Sipil Negara dinyatakan bahwa, Disiplin Aparatur Sipil Negara adalah “Kesanggupan Aparatur Sipil Negara untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam Peraturan Perundang-undangan dan/atau Peraturan Kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin” (BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA, 2022).

Pemerintah modern, dengan kata lain, pada hakekatnya adalah pelayanan kepada masyarakat. Pemerintah tidaklah diadakan untuk melayani dirinya sendiri, tetapi untuk melayani masyarakat. Memungkinkan setiap anggota masyarakat mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya demi mencapai kemajuan bersama. Manajemen pemerintahan tidak dapat dilepaskan dari kepolitikan global, kepentingan nasional dan tentunya kepentingan regional serta kepentingan lokal. Pemahaman ini perlu ditekankan bagi manajemen pemerintahan di daerah karena era global berarti pasar global, ekonomi global, dan nilai-nilai global (Susiati, 2020).

Pelaksanaan Otonomi Daerah yang diterapkan oleh pemerintah melalui Undang-undang Nomor 23 tahun 2014 merupakan upaya pemerintah dalam rangka merespon tuntutan masyarakat yang semakin menginginkan pelayanan yang terbaik dari pemerintah melalui birokrasinya. Pada dasarnya pelaksanaan otonomi daerah itu sendiri berdasarkan Undang-undang nomor 32 tahun 2014 bertujuan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan, pelayanan, pemberdayaan, dan peran serta masyarakat, serta peningkatan daya saing daerah dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan dan kekhususan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia (Mumek, 2020).

Berangkat dari otonomi daerah yang kemudian didukung oleh adanya undang-undang pelayanan publik ini, tentunya setiap kabupaten dan kota diharapkan dapat mengakomodir hal-hal tersebut melalui tugas dan fungsi dinas dan badan serta unit kerja lainnya yang mereka miliki. Kabupaten dan kota selain mengurus masalah pelayanan eksternal yang berhadapan langsung dengan masyarakat atau warga di luar birokrasi juga memiliki tugas dan fungsi pelayanan internal yaitu melayani kepentingan anggota birokrasi atau dalam hal ini adalah kepentingan ASN (Bernia et al., 2017) .

Dalam perspektif administrasi publik Indonesia dikenal berbagai macam patologi yang membuat birokrat atau aparat tidak profesional dalam menjalankan tugas dan fungsinya antara lain adalah: rendahnya motivasi untuk melakukan perubahan dan inovasi. Patologi ini terjadi sebagai konsekuensi dari keseluruhan perilaku dan gaya manajerial yang sering digunakan oleh manajemen puncak (*the strategic-apex*) pada hirarki organisasi publik. Gaya manajerial dan leadership yang bersifat feodalistik dan paternalistik berpengaruh besar terhadap kinerja organisasi sehingga jajaran birokrasi tingkat menengah dan bawah takut untuk melakukan dan mengambil langkah langkah baru dalam upaya peningkatan pelayanan publik (Rizki Hidayatullah et al., 2021).

Rendahnya keinginan melakukan perubahan dan inovasi dalam hal ini juga disebabkan oleh gaya manajerial yang tidak kondusif bagi terciptanya birokrasi yang responsif dan inovatif. Tidak mengherankan jika kemampuan kerja organisasi dan jajarannya menjadi rendah. Dalam pandangan manajemen puncak “pro status-quo” seperti itu, segala perubahan yang terjadi dalam hal ilmu pengetahuan, teknologi komputer, teknologi informasi, dianggap sebagai sebuah ancaman bagi kelangsungan karier dan jabatannya. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ahmadi (2023) menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai di lingkup Dinas Peternakan Provinsi

Jawa Timur (Ahmadi et al., 2023). Dengan demikian diharapkan pimpinan memainkan peran manajerial yang kuat.

Dalam membentuk sosok Aparatur Sipil Negara yang profesional, bermoral dan bermental baik serta bertanggung jawab seperti yang telah dijelaskan di atas, banyak sekali permasalahan yang dihadapi terutama dalam mengontrol perilaku aparatur pemerintahan dalam hal ini adalah Aparatur Sipil Negara. Perilaku dan atau perbuatan dari aparatur Aparatur Sipil Negara memaksa Negara dalam hal ini Pemerintah berpikir untuk dapat membuat suatu aturan main (regulasi) tentang bagaimana seorang Aparatur Sipil Negara dapat bekerja dan berperilaku (Patahullah, 2021).

Peraturan Pemerintah tentang disiplin Aparatur Sipil Negara antara lain memuat kewajiban, larangan, dan hukuman disiplin yang dapat dijatuhkan kepada Aparatur Sipil Negara yang telah terbukti melakukan pelanggaran. Penjatuhan hukuman disiplin dimaksudkan untuk membina Aparatur Sipil Negara yang telah melakukan pelanggaran, agar yang bersangkutan mempunyai sikap menyesal dan berusaha tidak mengulangi dan memperbaiki diri pada masa yang akan datang. Daerah diberi kewenangan untuk melakukan penegakan disiplin Aparatur Sipil Negara dengan dibentuknya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM). Disiplin kerja sangat penting untuk Aparatur Sipil Negara (ASN) atau pegawai negeri karena memiliki implikasi langsung pada efisiensi, kinerja, dan integritas pelayanan publik. Berikut adalah beberapa alasan mengapa disiplin kerja sangat penting untuk ASN:

1. Pelayanan Publik yang Baik: ASN bertanggung jawab untuk memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Disiplin kerja membantu ASN menjalankan tugas mereka dengan baik dan memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat.



2. Kepatuhan terhadap Hukum dan Aturan: ASN harus patuh terhadap aturan dan regulasi yang berlaku. Disiplin kerja membantu memastikan bahwa ASN mematuhi ketentuan hukum dan etika yang diterapkan dalam penyelenggaraan pemerintahan.
3. Pengelolaan Aset Publik: Disiplin kerja membantu mencegah penyalahgunaan dan pemborosan sumber daya publik. ASN yang disiplin cenderung melakukan pengelolaan aset publik dengan efisien dan transparan.
4. Pembentukan Budaya Pelayanan Publik yang Baik: Disiplin kerja berkontribusi pada pembentukan budaya kerja yang positif dan berorientasi pada pelayanan publik yang baik. ASN yang disiplin dapat menjadi teladan bagi rekan kerjanya dalam memberikan pelayanan yang profesional dan tanggung jawab.
5. Pencapaian Sasaran Pembangunan: Disiplin kerja mendukung pencapaian sasaran pembangunan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. ASN yang bekerja dengan disiplin akan lebih efektif dalam menjalankan program-program pembangunan yang telah direncanakan.
6. Kepercayaan Masyarakat: ASN yang disiplin menciptakan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah. Kepercayaan ini sangat penting untuk memastikan dukungan dan partisipasi masyarakat dalam proses pembangunan dan pelayanan publik.
7. Pencegahan Korupsi: Disiplin kerja merupakan salah satu langkah preventif dalam mencegah korupsi. ASN yang menjalankan tugasnya dengan disiplin cenderung lebih menghormati integritas dan etika, mengurangi risiko terjadinya praktik-praktik korupsi.
8. Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas: Disiplin kerja membantu meningkatkan efisiensi dan produktivitas ASN. Karyawan yang disiplin cenderung lebih fokus dan efektif dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Pentingnya disiplin kerja untuk ASN bukan hanya terkait dengan kinerja individu, tetapi juga berkaitan erat dengan bagaimana pemerintah dapat memberikan pelayanan yang berkualitas dan efisien kepada masyarakat.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Batu Nomor 5 Tahun 2016 tentang Pembentukan Dan Susunan Perangkat Daerah Kota Batu maka terbentuklah struktur organisasi yang pada awalnya Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu, berubah menjadi Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Batu. Kemudian sebagaimana diatur dalam Peraturan Walikota Batu Nomor 97 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi, Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan penyelenggaraan pemerintah daerah khususnya di bidang kepegawaian, dipimpin oleh Kepala Badan, yang bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah. Badan ini mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian.

Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia mempunyai tugas membantu Walikota selaku Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah dalam melaksanakan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah. Adapun Dalam melaksanakan tugas tersebut Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a. perumusan kebijakan teknis di bidang kepegawaian, pendidikan, dan pelatihan;
- b. perumusan Rencana Strategis sesuai dengan visi dan misi Wali Kota;
- c. penetapan rencana kerja dan anggaran di bidang kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia aparatur;
- d. pelaksanaan kebijakan di bidang kepegawaian, pendidikan, dan pelatihan;
- e. penyelenggaraan pembinaan sumber daya manusia aparatur Badan;
- f. penyelenggaraan administrasi Badan;

- g. penyelenggaraan laporan pelaksanaan program dan kegiatan Badan; dan
- h. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Wali Kota sesuai dengan lingkup tugas dan fungsinya

Mengingat urgensi peran aparatur sipil Negara pada BKPSDM Kota Batu dalam menyelenggarakan peran dan fungsinya, perlu kiranya dicari dan dirumuskan suatu pendekatan strategis untuk membangun wajah baru aparatur profesional yang handal, tanggap, inovatif fleksibel dan yang paling penting disiplin kerja yang tinggi dalam memberikan pelayanan dan penyelenggaraan pembangunan.

Namun dalam realisasinya, hal tersebut tidaklah mudah terbentuk dengan sendirinya. Banyak hal yang terjadi justru adalah sebaliknya, banyak aparatur pemerintah daerah kurang mampu menyelenggarakan pelayanan yang baik agar memiliki kredibilitas tinggi dan proses pemerintahan dalam konteks pelayanan dapat berlangsung secara berdayaguna, berhasilguna, aspiratif serta bertanggungjawab.

Cita ideal disiplin kerja aparatur pada BKPSDM Kota Batu tidaklah mudah terbentuk tanpa dukungan kemampuan, kompetensi dan kualitas pelayanan yang sesuai dengan bidang tugasnya. Ketiga hal tersebut merupakan komponen-komponen yang saling terkait dan berhubungan dalam membentuk sosok profesionalisme aparatur yang mampu secara cepat merespon aspirasi dan tuntutan publik serta perubahan lingkungan lainnya dengan cara kerja yang lebih bersahaja dan berorientasi kepada masyarakat daripada berorientasi kepada atasan seperti yang terjadi selama ini dalam lingkungan birokrasi public.

Dalam melaksanakan tugasnya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Batu dituntut untuk memberikan pelayanan yang prima dalam bidang kepegawaian, sehingga kualitas pelayanannya harus diperhatikan. Dalam hal ini yang disebutkan penerima pelayanan dari BKPSDM Kota Batu tidak lain adalah para aparatur sipil negara di lingkungan Kota Batu. Pelayanan yang diberikan oleh BKPSDM hanya sebatas

kepada para ASN saja, bukan masyarakat luas. Jadi BKPSDM adalah instansi yang mengurus semua segala sesuatu yang berhubungan dengan aparatur sipil negara, mulai dari calon aparatur sipil negaratersebut masuk menjadi ASN, menetapkan nomor identitas aparatur sipil negara, kenaikan pangkat, perpindahan ASN antar wilayah atau instansi (mutasi), serta pemberhentian dan pemberian pensiun bagi para ASN.

BKPSDM Kota Batu merupakan salah satu instansi pemerintah yang dengan tugas pokok membantu Wali Kota Batu dalam melaksanakan Kewenangan Pemerintah Daerah dalam bidang Pengelolaan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Oleh karena itu, keberhasilan BKPSDM Kota Batu tidak terlepas dari kedisiplinan personel instansi tersebut dalam melaksanakan job-job kerja dan aturan yang ada. Oleh karena itu, setiap aparatur dituntut kedisiplinannya yang tinggi dalam melaksanakan semua peraturan yang berlaku dalam kedudukannya sebagai ASN dan aturan-aturan yang berlaku secara intern dalam instansi. Kedisiplinan yang menjadi kajian ini adalah kedisiplinan yang mencakup berbagai aspek, yaitu: disiplin waktu dan disiplin dalam menyelesaikan pekerjaan dengan penuh semangat.

Dari hasil pengamatan awal yang penulis lakukan, mengacu pada Keppres No. 68 Tahun 1995 tentang Hari Kerja Di Lingkungan Lembaga Pemerintah terkait dengan jam kerja efektif dan PP No. 94 Tahun 2021 tentang disiplin PNS, didapati bahwa masih ada aparatur sipil negara di lingkungan Pemerintah Kota Batu, termasuk pegawai pada kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Batu yang datang untuk bekerja namun kurang sesuai menurut jam kerja efektif yang telah ditentukan. Selanjutnya melalui wawancara dengan salah seorang ASN dari Bidang Pengembangan Kompetensi, Kesejahteraan dan Pembinaan BKPSDM Kota Batu diperoleh informasi bahwa masih banyak aparatur sipil negara dilingkungan Pemerintah Kota Batu yang tidak memiliki disiplin kerja yang baik, masih datang kerja tidak tepat waktu atau pulang lebih awal, atau

datang tepat waktu tapi di ruang kerja hanya ngobrol dengan teman kerja atau malah hanya bersantai-santai saja, angka absensi juga masih tinggi, tidak bergairah bekerja dan masih banyak yang tidak tepat waktu dalam menyelesaikan tugasnya. Hal tersebut terjadi dikarenakan masih rendahnya kesadaran ASN untuk memiliki sikap disiplin yang baik.

Terdapat berbagai cara yang dilakukan pemerintah daerah dalam meningkatkan disiplin kehadiran dan jam kerja. Salah satunya penggunaan teknologi digital yang dapat merekap kehadiran secara cepat dan akurat, yakni absen *faceprint*. Beberapa penelitian yang telah dilakukan di daerah lain seperti Kabupaten Lumajang, menunjukkan bahwa pegawai lebih disiplin waktu, karena hasil dari jenis absen ini *realtime*, tidak bisa direkayasa (Sugeng et al., 2021).

Oleh karena itu, sebagai penyelenggara pelayanan kepada ASN di lingkungan Pemerintah Kota Batu, BKPSDM dituntut bekerja secara profesional agar dalam penyelenggaraan pelayanan dapat berjalan dengan baik. Peningkatan disiplin waktu dan disiplin kerja adalah salah satu cara untuk mewujudkan aparatur yang profesional. Berdasarkan uraian singkat tersebut, akhirnya mampu melatarbelakangi penulis untuk menyusun tesis dengan judul “Analisis Disiplin Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Batu”.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini akan menfokuskan pada masalah sebagai berikut.

1. Bagaimanakah pelaksanaan kedisiplinan aparatur sipil negara pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Batu dalam hal disiplin waktu dan disiplin kerja?

2. Apakah faktor-faktor yang memengaruhi peningkatan disiplin baik disiplin waktu dan disiplin kerja bagi aparatur sipil negara pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Batu?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah yang telah diuraikan tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis disiplin waktu dan disiplin kerja aparatur sipil negara pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Batu.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi peningkatan disiplin baik disiplin waktu dan disiplin kerja bagi aparatur sipil negara pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Batu.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari dilaksanakannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Manfaat penelitian ini secara teoritis diharapkan mampu :

- a. memberikan wawasan terhadap khalayak bahwasannya kinerja Aparatur Sipil Negara diatur dalam regulasi yang ketat dan wajib dilaksanakan;
- b. disiplin ASN memengaruhi keberhasilan pemerintah daerah dalam menyelenggarakan pemerintahan.

2. Manfaat Praktis

Manfaat penelitian ini secara praktis sebagai berikut :

- a. Bagi BPKSDM

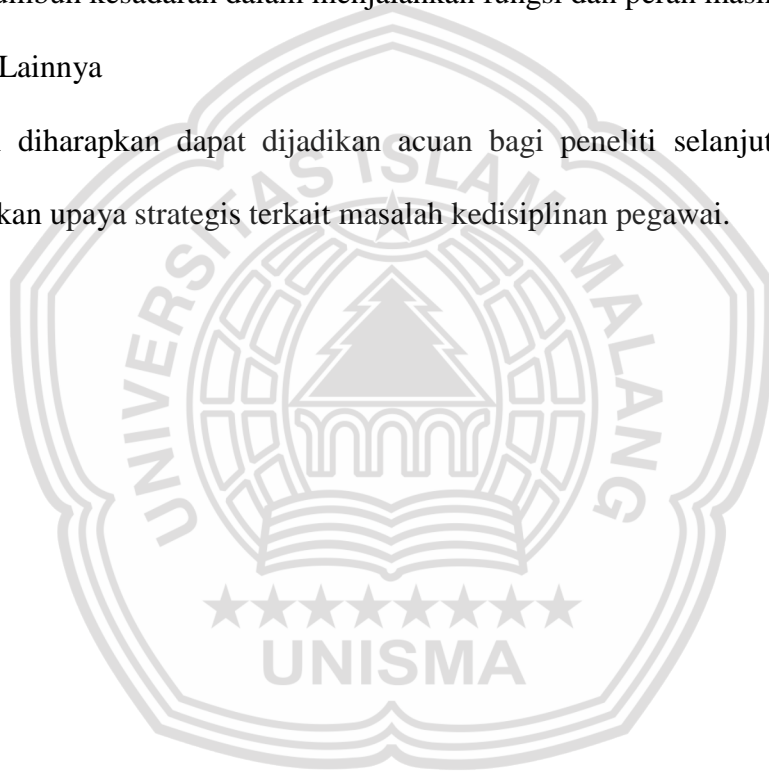
Memberikan masukan kepada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Batu tentang langkah-langkah strategis dalam meningkatkan disiplin waktu dan disiplin kerja aparatur sipil negara.

b. Bagi Aparatur Sipil Negara (ASN)

Memberikan pemahaman terhadap ASN tentang pentingnya kedisiplinan pegawai sebagai upaya memberikan pelayanan prima pada masyarakat. Dengan demikian diharapkan tumbuh kesadaran dalam menjalankan fungsi dan peran masing-masing.

c. Bagi Peneliti Lainnya

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan bagi peneliti selanjutnya dalam mengembangkan upaya strategis terkait masalah kedisiplinan pegawai.







## BAB V

### PENUTUP

Bagian ini berisi kesimpulan penelitian serta saran yang dapat digunakan sebagai acuan dalam penelitian selanjutnya.

#### 5.1 Kesimpulan

Aparatur Sipil Negara dituntut untuk bekerja secara profesional, bermoral, dan bermental baik serta bertanggung jawab. Namun kenyataannya banyak sekali permasalahan yang dihadapi terutama dalam mengontrol perilaku aparatur pemerintahan dalam hal ini adalah Aparatur Sipil Negara. Salah satu permasalahan ketidakdisiplinan yang paling menonjol adalah disiplin kehadiran dan jam kerja.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Batu sebagai salah satu unit kerja di bawah Pemerintah Kota Batu juga mengalami kendala dalam mewujudkan disiplin kehadiran dan jam kerja pegawainya. Sejauh ini terdapat regulasi yang mengatur disiplin tersebut, yakni dalam Peraturan Walikota Batu Nomor 2 Tahun 2018 tentang Penetapan Pelaksanaan 5 (lima) Hari Kerja Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Batu. Dalam peraturan tersebut telah disebutkan bahwa hari kerja adalah Senin s.d. Jumat. Adapun jam kerja Senin sampai Kamis pukul 07.30 s.d. 16.00, sedangkan di hari Jumat pukul 07.30 hingga 14.00. Aturan tersebut telah disosialisasikan dan diketahui oleh pegawai. Simpulan pelaksanaan disiplin kehadiran berdasar aturan tersebut sebagai berikut.

1. Beberapa pegawai pernah terlambat hadir ataupun pulang lebih awal dari jadwal yang diharapkan.
2. Ada sedikit pegawai yang sering terlambat ataupun pulang lebih awal.
3. Terdapat beberapa pegawai yang tidak hadir di kantor. Sebagian besar karena dinas luar (DL). Berikutnya karena alasan kesehatan (sakit) dan izin untuk keperluan lainnya.

#### 4. Terdapat pegawai yang tidak hadir tanpa keterangan.

Pimpinan telah menerapkan sanksi terhadap pelanggaran disiplin kehadiran tersebut. Pelanggar diberikan sanksi teguran lisan dengan cara dipanggil dan diberikan nasihat. Beberapa pegawai masih melanggar, maka diberikan teguran lisan kedua hingga ketiga. Terdapat pegawai yang masih terus melanggar, hingga diberikan teguran tertulis. Hingga penelitian ini ditulis, belum ada yang diberikan sanksi pemberhentian karena disiplin kehadiran.

Faktor yang menjadi pendukung dari pelaksanaan disiplin ASN di BKPSDM Kota Batu antara lain: 1)peran teladan pimpinan dan 2)penggunaan absen digital. Pimpinan memberikan teladan yang baik dengan hadir tepat waktu serta disiplin jam kerja, sehingga pegawai merasa termotivasi. Penggunaan absen digital juga memberikan dampak positif terhadap kedisiplinan karena datanya tidak dapat direkayasa.

Faktor-faktor yang menjadi hambatan peningkatan disiplin baik disiplin waktu dan disiplin kerja bagi aparatur sipil negara pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Batu antara lain: 1) pegawai belum bisa mengatur jadwal antar jemput anak sekolah dengan baik sehingga mengganggu jam kerja; 2)pegawai yang melanggar menganggap sanksi masih terlalu ringan; 3) kurangnya efek dari sanksi yang diterima, misalkan pengurangan tunjangan atau gaji; dan 4)tingkat toleransi terhadap pelanggaran disiplin kehadiran cukup tinggi. Adapun pimpinan telah memberi contoh yang baik dari sisi kehadiran dan ketepatan jam kerja.

### 5.2 Saran

Berdasarkan dari hasil penelitian ini mengemukakan saran yang berkaitan dengan disiplin kehadiran dan jam kerja pegawai negeri sipil di lingkup Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Batu sebagai berikut.

1. Pegawai negeri sipil yang melakukan pelanggaran disiplin kehadiran hendaknya memacu diri untuk tidak mengulangi lagi, mengingat BKPSDM merupakan contoh bagi unit kerja lainnya.
2. Pemberian sanksi yang lebih tegas diharapkan dapat memberikan efek jera yang lebih baik lagi.
3. Pemberian apresiasi terhadap pegawai yang disiplin tinggi perlu dilakukan agar dapat meningkatkan semangat dalam memperbaiki kinerja.





## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, R., Manap, A., Pujiningsih, D., Saepullah, A., & Rukmana, A. Y. (2023). pDoes The Leader And Law Enforcement Impact Civil Servant Performance. *Journal of Research and Development on Public Policy (Jarvic)*, 2(4), 182–190. <https://doi.org/10.58684/jarvic.v2i4.109>
- Aliefiani Mulya Putri, G., Putri Maharani, S., & Nisrina, G. (2022). LITERATURE VIEW PENGORGANISASIAN: SDM, TUJUAN ORGANISASI DAN STRUKTUR ORGANISASI. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(3), 286–299. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i3.819>
- Amaludin. (2021). Pelaksanaan Pemberian Sanksi Disiplin Pegawai Negeri Sipil Di Badan Keuangan Daerah (BKD) Kabupaten Lahat. *Jurnal Manivestasi*, 3(1), 1–12.
- Ayuandiani, W., & Lopa, Z. L. A. (2021). Analisis Pengaruh Perilaku Disiplin, Perilaku Preventif terhadap Kinerja Pegawai. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(1). <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i1.245>
- BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA. (2022). *PERATURAN PELAKSANAAN PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 94 TAHUN 2021 TENTANG DISIPLIN PEGAWAI NEGERI SIPIL. 8.5.2017.*
- Batjo, S. N., & Nuraeni. (2022). Peran Kepemimpinan Perempuan Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Maluku : Studi Pada SUBAG ORTALA & KUB. *HIPOTESA - Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial*, 16(2).
- Bernia, E. S., Supriyadi, E., & Tabroni. (2017). Pengaruh Pengawasan Internal, Reformasi Birokrasi, Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Pelaksanaan Good Governance. *EKB: Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen*, 2(1).
- Bisri, M. H., & Asmoro, B. T. (2019). Etika Pelayanan Publik di Indonesia. *Journal of Governance Innovation*, 1(1). <https://doi.org/10.36636/jogiv.v1i1.298>
- Bungin, B. (2015). *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Rajawali Press.
- Cecep, C., Tanjung, R., Taryana, T., Nasem, N., & Sulaeman, D. (2020). PENGARUH PENERAPAN DISIPLIN PREVENTIF DAN DISIPLIN KOREKTIF TERHADAP PRESTASI KERJA TENAGA KEPENDIDIKAN STIT RAKEYANG SANTANG KARAWANG. *Value : Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 15(2). <https://doi.org/10.32534/jv.v15i2.1477>
- Darmanto dan Harahap. (2015). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Balai Besar Konservasi Sumber Daya Alam Sumatera Utara. *Jurnal Administrasi Publik*, 3(1), 1–20.
- Darusman, I., & Nafi, Z. I. (2020). PENTINGNYA PENGHARGAAN INTRINSIK DAN MOTIVASI KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN. *Al-Mustashfa: Jurnal Penelitian Hukum Ekonomi Syariah*, 5(1). <https://doi.org/10.24235/jm.v5i1.6818>
- Firmansyah, A. D. (2020). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tasikmalaya. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara (JUAN)*, 8(1), 51–59. <https://doi.org/10.31629/juan.v8i1.2163>
- Gama, G. A. (2023a). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Kabupaten Badung. *Public Inspiration: Jurnal Administrasi Publik*, 8(1). <https://doi.org/10.22225/pi.8.1.2023.61-66>

- Gama, G. A. (2023b). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Kabupaten Badung. *Public Inspiration: Jurnal Administrasi Publik*, 8(1), 61–66. <https://doi.org/10.22225/pi.8.1.2023.61-66>
- Hariandja, mariohot T. E. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai. In *Manajemen Sumber Daya Manusia Hal 3*.
- Hartati. (2014). Pengertian disiplin kerja secara etimologis. *Disiplin Kerja*.
- Haruddin, H., Hijrana, H., Amin, M., & Nadjib, M. (2019). Penerapan Prinsip Organisasi Dalam Fungsi Manajemen Perpustakaan Di Dinas Perpustakaan Kearsipan Kabupaten Takalar. *LIBRARIA: Jurnal Perpustakaan*, 7(2). <https://doi.org/10.21043/libraria.v7i2.5572>
- Hendri, H., & As'ari, H. (2022). EFEKTIVITAS KEBIJAKAN TAMBAHAN PENGHASILAN PEGAWAI BAGI PNS. *Jurnal Kebijakan Publik*, 13(3), 275. <https://doi.org/10.31258/jkp.v13i3.8103>
- Hidayatullah, L. M. A., Afwani, R., & Irmawati, B. (2019). Sistem Informasi Penilaian dan Monitoring Kinerja Aparatur Sipil Negara Kota Mataram. *Journal of Computer Science and Informatics Engineering (J-Cosine)*, 3(1). <https://doi.org/10.29303/jcosine.v3i1.243>
- Holan, P. M., & Mintzberg, H. (2004). Management as Life's Essence: 30 Years of the Nature of Managerial Work. *Strategic Organization*, 2(2). <https://doi.org/10.1177/1476127004042844>
- Husna, A., Manan, F., & Herdiansah, A. G. (2019). Fungsi Rekrutmen Politik Calon Legislatif Partai GERINDRA pada Pemilihan Umum 2019 Di Daerah Khusus Ibukota Jakarta. *JUPIIS: JURNAL PENDIDIKAN ILMU-ILMU SOSIAL*, 11(1). <https://doi.org/10.24114/jupiis.v11i1.13023>
- Indrawanto, S. (2021). Pengaruh Fungsi Kepemimpinan Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Cimahi. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(3). <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v4i3.10453>
- K. Sellang, T. Lahibu, B. M. (2017). Penerapan Prinsip-Prinsip Manajemen dalam Kepemimpinan di Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Muhammadiyah Rappang. *Akmen*, 13(3), 469–477. <https://e-jurnal.stienobel-indonesia.ac.id/index.php/akmen/article/view/84>
- Lazuardini, P. M. (2014). Analisis Peranan Pemerintah Terhadap Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup (Suatu Studi di Kawasan Industri Gresik/KIG ). *Jurnal Administrasi Publik*.
- Lopes. (2013). Efektivitas Pelayanan Publik Di Kecamatan Kendahe Kabupaten Sangihe. *LGovernance*, 5(1), 1–13.
- Misna Malinda, W. O. R. (2019). PELAKSANAAN FUNGSI MANAJEMEN DALAM PENGEMBANGAN USAHA PADA SENTRA KERAJINAN NENTU MEKAR BARU (BUMDES) DI DESA KORIHI KECAMATAN LOHIA KABUPATEN MUNA. *Business UHO: Jurnal Administrasi Bisnis*, 4(1). <https://doi.org/10.52423/bujab.v4i1.8236>
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*.
- Mumek, G. E. (2020). Tinjauan Yuridis Tentang Pembentukan Daerah Otonom Baru Menurut Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah. *Lex Administratum*, VIII.

- Muzayanah, M. (2020). PEMAHAMAN TERHADAP TANGGUNGJAWAB, HAK DAN KEWAJIBAN PEGAWAI TERHADAP U.U. NO 5 TAHUN 2014 TENTANG APARATUR SIPIL NEGARA. *Jurnal Komunikasi Hukum (JKH)*, 6(1). <https://doi.org/10.23887/jkh.v6i1.23488>
- Nasional, D. P. (n.d.). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*.
- Novita, D. (2021). OPTIMALISASI KINERJA STAF AHLI KEPALA DAERAH TERHADAP PENCAPAIAN VISI DAN MISI PEMERINTAH DAERAH. *Jurnal Jendela Hukum*, 4(2), 51–58. <https://doi.org/10.24929/fh.v4i2.1422>
- Nur Wijayanti, S. (2017). Hubungan Antara Pusat dan Daerah Dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014. *Jurnal Media Hukum*, 23(2). <https://doi.org/10.18196/jmh.2016.0079.186-199>
- Onsardi, O. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Modul Kuliah MSDM International*, 2013, 1–51.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (2003). Mewirausahakan Birokrasi: Reinventing Government Mentransformasi Semangat Wirausaha ke dalam Sektor Publik. In *Penerbit PPM*.
- Patahullah, P. (2021). Integritas Dan Profesionalisme ASN di Era Milenial. *JURNAL SIPATOKKONG BPSDM SULSEL*.
- Rachayu, K. (2019). EFEKTIVITAS OTONOMI DAERAH DALAM MEMBANGUN PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA MASYARAKAT PEDESAAN. *Sosiohumaniora*, 21(1). <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v21i1.11974>
- Rahma, S. (2019). *Pengertian Disiplin, macam macam disiplin ilmu dan manfaat disiplin ilmu*. [https://www.akademisi.edu/8980066/Pengertian\\_Disiplin\\_macam\\_macam\\_disiplin\\_dan\\_manfaat\\_disiplin](https://www.akademisi.edu/8980066/Pengertian_Disiplin_macam_macam_disiplin_dan_manfaat_disiplin).
- Rahmawati, Z. E., & Kurniawan, I. D. (2021). Optimalisasi Pelayanan Administrasi Kependudukan Melalui Inovasi Loker Desa Di Desa Karanglor Kecamatan Manyaran Kabupaten Wonogiri. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(3), 931–936.
- Rahmayanti, K. P., Kusumawardhani, D., & Wardani, A. I. (2019). Perencanaan Badan Usaha Milik Desa (Studi Kasus Fungsi Perencanaan BUMDES di Kabupaten Cianjur Provinsi Jawa Barat). *Sawala : Jurnal Administrasi Negara*, 7(1). <https://doi.org/10.30656/sawala.v7i1.846>
- Rinaldi, R. (2012). ANALISIS KUALITAS PELAYANAN PUBLIK. *Jurnal Administrasi Publik*, 1(1), 22–34.
- Rizki Hidayatullah, Etin Indrayani, & Dadang Suwanda. (2021). STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI MANAJERIAL APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) MELALUI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DI KABUPATEN NAGANRAYA PROVINSI ACEH. *VISIONER : Jurnal Pemerintahan Daerah Di Indonesia*, 13(1), 101–111. <https://doi.org/10.54783/jv.v13i1.377>
- Saggaf, S., Salam, R., Kahar, F., & Akib, H. (2014). Pelayanan Fungsi Administrasi Perkantoran Modern. *Jurnal Ad'ministrare*, 1(1), 20–27.
- Saleh, G. S., & Umuri, H. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Desa Pada Kantor Desa Padengo Kecamatan Dengilo Kabupaten Pohuwato. *Jurnal Mirai Manajemen*, 7(1).
- Saputri, G. H., Tisnana, H. ., & Syamsu, S. (2017). Implementasi Disiplin Aparatur

- Sipil Negara dalam Lingkup Satuan Kerja Perangkat Daerah ( Studi di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Lampung Utara). *Jurnal Ilmiah*, 14(1).
- Sintaresmi, P., Muchsin, S., & Ahmadi, R. (2022). IMPLEMENTASI UNDANG - UNDANG NOMOR 7 TAHUN 2012 TENTANG PENANGANAN KONFLIK SOSIAL (Studi Kasus Pencegahan Konflik Sosial Di Kota Probolinggo). *Jurnal Academia Praja*, 5(1), 56–72.
- Sitti Harlina Hamid, & Nurasia Natsir. (2023). Penegakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Dalam Rangka Mewujudkan Aparatur Pemerintahan Yang Baik Menurut Pp 53 Tahun 2010. *JURNAL PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL (JUPENDIS)*, 1(1). <https://doi.org/10.54066/jupendis-itb.v1i1.72>
- Sugeng, A. H. N., Muchsin, S., & Hayat, H. (2021). IMPLEMENTASI PROGRAM SI PERLU (SISTEM INFORMASI PRESENSI PEMERINTAH KABUPATEN LUMAJANG) DALAM MENINGKATKAN KEDISIPLINAN PEGAWAI (Studi Kebijakan Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang). *Jurnal Respon Publik*, 15(7), 69–75.
- Sugiyono. (2015). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan R&D. *Alfabeta*.
- Sumolang, G. S., Mantiri, M., & Pangemanan, S. (2018). Motivasi Kerja Aparatur Sipil Negara Dalam Memberikan Pelayanan Publik Di Kantor Kecamatan Langowan Barat Kabupaten Minahasa. *Jurnal Eksekutif*. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jurnaleksekutif/article/view/19801>
- Supriadi. (2020). PARTISIPASI MASYARAKAT DALAM PELAYANAN PUBLIK DI KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN BOYOLALI MELALUI BERDASARKAN UNDANG-UNDANG NOMOR 25 TAHUN 2009 TENTANG PELAYANAN PUBLIK. *Dinamika Hukum*, 9(3), 212–231.
- Susan, E. (2019). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA Eri Susan 1. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2.
- Susiati. (2020). Gaya Bahasa Secara Umum Dan Gaya Bahasa Pembungkus Pikiran: Stilistika. In *ResearchGate* (Issue March).
- Syakur, A., Susilo, T. A. B., Wike, W., & Ahmadi, R. (2020). Sustainability of Communication, Organizational Culture, Cooperation, Trust and Leadership Style for Lecturer Commitments in Higher Education. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 1325–1335. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.980>
- Tjokrowinoto, M. (2002). State of the art Ilmu Administrasi Negara. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 6(2).
- Tri Wibawanto Gedeona, H. (2010). Pendekatan kualitatif dan kontribusinya dalam penelitian administrasi publik. *Jurnal Ilmu Administrasi*, VII(3), 183–192.
- Tutupoho, R. Z., Kalalo, F. P., & Tampanguma, M. Y. (2020). Efektivitas Penjatuhan Sanksi Disiplin Terhadap Aparatur Sipil Negara Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 (Studi di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara). *Lex Administratum*, VIII(3), 109–113.
- Wahyuni, T., & Astuti, S. (2021). Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pengelola Keuangan Desa. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 3(4). <https://doi.org/10.32639/jimmba.v3i4.862>
- Wakhid, A. A. (2017). Reformasi Pelayanan Publik Di Indonesia. *Jurnal TAPIS*, 01(14).



Warni, W., Syaifuddin, D. T., & Sukotjo, E. (2019). PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN (DIKLAT PIM) TERHADAP KOMPETENSI DAN PENGEMBANGAN KARIER APARATUR SIPIL .... *Jurnal Manajemen, Bisnis Dan ....*

zakky. (2018). *pengertian manajemen menurut para ahli secara umum*. Zona Referensi. <https://www.zonareferensi.com/pengertian-manajemen/>

